

# Desenvolvimento de Competências: os saberes teóricos e os saberes práticos

**Paula Sapeta**  
Escola Superior  
de Saúde  
Dr. Lopes Dias  
do Instituto  
Politécnico  
de Castelo Branco

Nas últimas décadas, o conceito de competência tem sido alvo de um renovado debate em todas as áreas de atividade profissional e, particularmente, no âmbito do ensino superior, por força do Processo de Bolonha; pois o ensino e a aprendizagem devem estar centrados nas competências, em cada uma das áreas científicas e de atividade profissional, para daí nascer a respetiva organização dos curricula. No entanto, este debate não é novo, considera-se que foi McClelland ao publicar "*Testing for Competence rather than Intelligence*", que em 1973 iniciou o debate nos Estados Unidos da América.

## RESUMO

O artigo faz uma pequena revisão teórica sobre o conceito de competência, descreve e explica as suas dimensões e componentes, coloca em relevo a importância dos saberes teóricos e práticos no desenvolvimento das competências.

## PALAVRAS-CHAVE

*Competências; competências comportamentais; saberes teóricos; saberes práticos.*

Segundo este autor, competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação; diferencia competência de aptidões, ou o talento natural da pessoa, o qual pode ser aprimorado, de habilidades, com a demonstração um talento particular na prática e conhecimentos (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa) (McClelland, 1973; Wittorski, 1998).

O debate francês a respeito deste tema acendeu-se igualmente na década de 70, com *Guy Le Boterf*, *Phillipe Zarifian* e *Phillipe Perrenoud*. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho, procuravam aproximar o ensino das necessidades reais da empresa, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores; buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes - o saber agir. Do campo educacional o conceito passou para outras áreas, como as forças trabalhistas, e assim se avaliaram as

qualificações necessárias para determinado posto de trabalho, donde nasceu o inventário de competências – *bilan de compétences* (Wittorski, 1998). A competência não se limita ao stock de conhecimentos teóricos e empíricos do indivíduo, nem se encontra retido na tarefa. Zarifian (2004) indica três elementos, complementares uns dos outros, a competência é:

- i) a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo nas situações profissionais com que é confrontado;**
- ii) a inteligência prática que usa em cada situação, apoiada nos conhecimentos adquiridos que transforma e mobiliza com tanto mais força, quanto maior for a sua complexidade;**

- iii) a faculdade de mobilizar/envolver uma rede de atores, partilhar os problemas, tomar decisões e assumir as responsabilidades.**

Esta responsabilidade decorre de várias outras condições, desde logo, de uma iniciativa voluntária (um sentido de dever, interiorizado pelo próprio), tendo uma moral como referente principal, explicada pelo autor, como o conjunto de princípios que respeitam à ética profissional.

Os elementos de complexidade colocados em destaque são a pluralidade do contexto onde decorre a situação, designadamente quando resultante da interação com outros atores, os vetores espaço-tempo, as condições que eles determinam, bem como os recursos, internos e externos, dos resultados esperados e do sucesso alcançado. Assim, Zarifian reformula a sua definição de competência e enuncia-a deste modo “*significa que o indivíduo é capaz de tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade sobre temas e eventos que enfrenta nas situações profissionais*” (Zarifian, 2004).

**Quadro 1** - Características do profissional competente

Profissional competente: aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa	Saber agir e reagir com pertinência	Saber o que fazer Ir além do prescrito Escolher na urgência Arbitrar, negociar, decidir Encadear ações de acordo com uma finalidade
	Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto	Saber construir competências a partir de recursos Saber tirar partido dos seus recursos (saberes, habilidades, qualidades) e dos recursos do seu meio
	Saber transpor	Memorizar múltiplas situações e soluções-tipo Saber distanciar-se, funcionar em dupla direção Utilizar os seus meta conhecimentos para modelizar Determinar e interpretar indicadores do contexto Criar condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis
	Saber aprender e aprender a aprender	Tirar as lições da experiência Transformar a sua ação em experiência Saber descrever como se aprende Agir em circuito duplo de aprendizagem
	Saber envolver-se	Saber envolver a sua subjetividade Assumir riscos Empreender Agir com ética profissional

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003) *Desenvolvendo a Competência dos profissionais* (p. 92)

Le Boterf (2003) situa a competência em três eixos formados pela **pessoa** (biografia, socialização), pela **formação/educação** e pela sua **experiência profissional**. Segundo ele a competência é um saber agir profissional responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

A competência apresenta limites nos níveis alcançados, pela sociedade ou pela profissão e numa época determinada; as competências são sempre contextualizadas, em que os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência se não forem postos em prática. Assim, a noção de competência surge associada a verbos como: saber agir com pertinência ("saber o que fazer"), saber integrar ou combinar saberes múltiplos, heterogêneos e complexos, saber mobilizar recursos (internos e externos), saber aprender a aprender, adaptar-se, saber antecipar as dificuldades, "*usar as artimanhas da inteligência*", a "*métis dos gregos*", envolver-se, integrar-se, assumir responsabilidades e ter uma visão estratégica; é um profissional considerado o "homem da situação", sabe escolher na instabilidade, na urgência e na efemeridade, sabe enfrentar situações imprevistas e indeterminadas e fá-lo com regularidade; do mesmo modo um incompetente não pode ser assim considerado, só porque falhou uma vez (Le Boterf, 2003).

Wittorski (1998) considera que a competência resulta da combinação de cinco componentes articuladas em três eixos. Os eixos são o nível individual ou de grupo produtor da competência (micro), o contexto social imediato (meso) e o nível da organização no qual se inserem os indivíduos (macro ou societal).

As componentes são: cognitiva, cultural, afetiva, social e praxiológica:

- *cognitiva* (nível micro) é constituída por dois elementos, de uma parte, os saberes, os conhecimentos adquiridos pela formação e os esquemas teóricos implícitos; de outra parte, a representação que o indivíduo tem da situação

em que se encontra, ou seja, a construção activa pelo ator de um sentido na ação e da imagem que tem do contexto envolvente;

- *afetiva*, é como o motor da competência e reagrupa três elementos: a imagem de si (que pode estar valorizada ou desvalorizada); o investimento afetivo na ação, ou seja, pode traduzir-se em viver o acontecimento com prazer ou com sofrimento; o comprometimento ou motivação; esta dimensão afetiva é largamente influenciada pelo contexto mais próximo (nível meso). Com efeito, o contexto de trabalho (serviço ou equipa de trabalho) aportam um julgamento positivo ou negativo sobre a prática do indivíduo, o que pode reforçar ou não a sua motivação e a imagem de si próprio;
- *social* compreende à vez, o reconhecimento no contexto imediato (nível meso) ou da organização (macro) da prática do indivíduo ou grupo. A produção da competência situa-se sempre dentro do compromisso que corresponde a uma antecipação a respeito da natureza da avaliação social da prática produzida;
- *cultural* corresponde à maneira como a cultura da organização, na qual o indivíduo se situa, influencia e determina certas características nas competências produzidas;
- *praxiológica* reenvia para o aspeto visível da competência, ou seja, a prática produzida (performance) objeto de avaliação social e profissional.

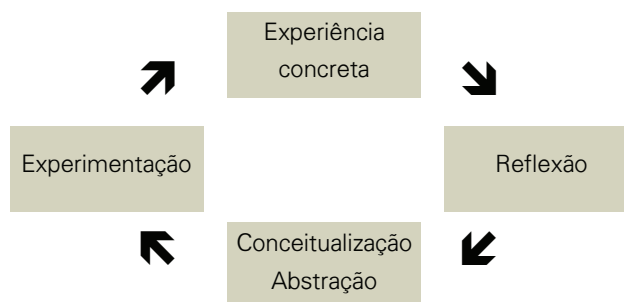
O desenvolvimento das competências acontece na progressão da experiência, particularmente dos recursos incorporados no profissional: os saberes (teóricos, do meio, procedimentais), os saber-fazer (formalizados, empíricos, relacionais, cognitivos), as aptidões ou qualidades, fisiológicas e emocionais. O *saber-fazer experiencial* é a habilidade adquirida através do tempo, a qual pode consistir nos saber-fazer rotineiros, aplicados de modo autónomo, com

a vantagem do princípio da economia, mas se forem objeto de uma reflexão sistemática, vão-se consolidando e adquirindo a capacidade de transferibilidade para outros contextos ou experiências, incorporam assim “truques” e “astúcias”, onde o desconhecido é superado por um processo heurístico de produção.

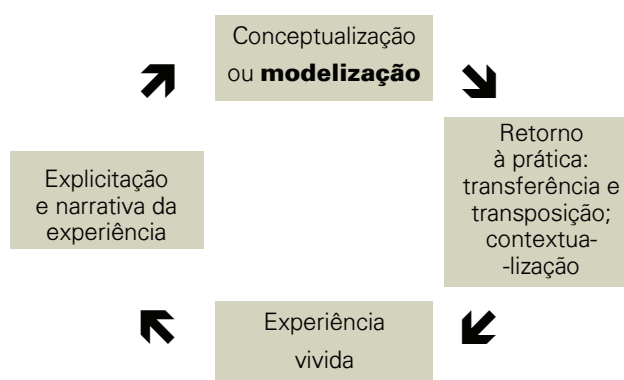
O saber empírico resulta da aplicação do ciclo de aprendizagem conhecido como o ‘*modelo de Kolb*’. É a partir da reflexão sobre a experiência concreta que um trabalho de abstração e de conceitualização poderá ser realizado para ser reinvestido numa experimentação que dê lugar a uma nova experiência profissional, como um ciclo ou espiral de aprendizagem, o ‘*modelo Kolb*’ é conhecido por inspirar as práticas de formação por alternância (Le Boterf, 2003).

O profissional competente é capaz de agir com pertinência numa situação particular complexa e compreende igualmente como age e porquê. Deve, pois, possuir uma dupla competência: a da situação sobre a qual intervém e a do seu próprio modo de atuar. Para tal, deve construir uma “imagem operativa” ou uma “estrutura conceitual”, que permitem passar de uma situação indeterminada para uma problemática, ou seja, passar do problematizar (problem sitting) para o criar estratégias de resolução dos problemas (problem solving), o que pressupõe a sua verbalização (narrativa), ganhar o distanciamento necessário de modo a explicitar a forma como se atuou para modelar e para fazer evoluir os seus esquemas operatórios no sentido de os poder transferir ou transpor para novas situações, uma vez mais em conformidade com o modelo da aprendizagem experimental de Kolb (Le Boterf, 2005).

Os saber-fazer cognitivos correspondem a operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à conceção e à realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou à invenção. Estas capacidades cognitivas são postas em execução e organizadas entre si por um sujeito em interação com o seu meio, sendo ele um sistema aberto, suscetível de organizar e de reorganizar as suas capacidades em função das características particulares do meio com



**Figura 1** - Ciclo da Aprendizagem: o saber empírico



**Figura 2** - Sistema de aprendizagem experimental

Fonte: Adaptado de Le Boterf, G (2005) Construir as competências individuais e colectivas (p.49).

que se relaciona. Acontecem sob a forma de operações intelectuais, de ações interiorizadas, onde deduzir é construir, e a cadeia de inferências constitui o raciocínio indutivo, que no seu conjunto conduzem ao resultado final do processo. Os dois tipos de raciocínio estão estreitamente ligados aos contextos que os solicitam e os condicionam; ao mesmo tempo, dependem das características da situação e daquilo que está armazenado e disponível na memória do sujeito (Le Boterf, 2003). O quadro seguinte resume os tipos de saberes e de saber-fazer mobilizáveis, as suas funções, os modos de aquisição e o modo como se manifestam.

A construção dos saberes teóricos faz-se a partir da educação formal, formação inicial e/ou contínua ao longo da vida; os saberes práticos constroem-se a partir desses saberes teóricos, alimentando-os e onde a experiência profissional e social tem uma importância

**Quadro 2** - Tipos de Saberes, funções, modos de aquisição e de manifestação

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Modo principal de aquisição</b>	<b>Modo de manifestação</b>
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo
Saberes do meio Saberes processuais	Saber adaptar-se Saber agir conforme a situação Saber como proceder	Formação contínua e experiência profissional Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo Declarativo e processual
Saber-fazer operacionais	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional	Processual
Saber-fazer experiencial	Saber agir em função de algo	Experiência profissional	Processual
Saber-fazer sociais e relacionais	Saber cooperar Saber conduzir-se	Experiência social e profissional	Processual
Saber-fazer cognitivos	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Educação formal Formação inicial e contínua Experiência social e profissional analisada	Processual

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003) Desenvolvendo a Competência dos profissionais (p. 124)

capital, sobretudo se for um processo reflexivo e analisado (Barbier, 1996), através do aprender com a experiência (Le Boterf, 2005). Neste processo de construção, tomam particular importância as aptidões ou qualidades pessoais. São características da pessoa, da sua personalidade, muitas vezes designadas como "*competências comportamentais*", cada vez mais valorizadas no exercício profissional. De entre essas qualidades poderemos apontar o rigor, a convicção, a curiosidade de espírito, a capacidade de escuta, as atitudes de acolhimento, a capacidade de iniciativa, a tenacidade e a autoconfiança. O profissionalismo não é somente uma questão de saber-fazer, mas toca também a área do saber ser e do saber estar.

Neste domínio, não basta dispor de conhecimentos e de habilidades para agir com competência ou elaborar estratégias de ação eficazes. Os trabalhos de António Damásio demonstram que o raciocínio só pode ser verdadeiramente pertinente quando informado pelas emoções "*o organismo tem razões que a razão deve levar absolutamente em conta*". As reações emocionais podem constituir riscos e obstáculos ou ser uma ajuda e uma vantagem.

As capacidades emocionais permitem reduzir o campo das alternativas e, portanto, permitem tomar decisões, num tempo restrito, onde a improvisação e a intuição encontram aqui uma explicação. Face a uma situação ou problema, o organismo emite sinais emocionais "*marcadores somáticos*" que desempenham um sinal de alarme ou de encorajamento, não substituem os processos lógicos de raciocínio, mas reduzem a gama de opções e ajudam a fazer a triagem. Estes marcadores somáticos são verdadeiros recursos emocionais provenientes da educação e da experiência e, portanto, da aprendizagem feita ao longo da vida.

Importa distinguir que a competência requerida difere da competência real, a analogia musical pode ser elucidativa. A competência requerida está na partitura musical, enquanto a competência real está para a interpretação. A partitura implica regras, ritmos, medidas, temas, uma forma, movimentos, etc. mas não se reduz à sua aplicação mecânica, nela intervém o talento do músico ou da orquestra. Esta resposta organizada é específica de cada indivíduo e a sua estabilidade no tempo garantirá a resposta competente (Le Boterf, 2005).



A qualidade das competências dependerá, em parte, dos recursos do meio, como de equipamentos, meios de trabalho, das informações e das redes relacionais; dependerá do ajuste entre os recursos incorporados, mobilizados e dos recursos do meio utilizados, podendo falar-se de uma "*cognição distribuída*" (Le Boterf, 2003). Separar uma pessoa do seu meio modifica a sua competência, daí o drama do desemprego de longa duração, dada a rutura com a situação de trabalho, pois desaparece uma parte do equipamento para construir as suas competências, que estão relacionadas com o tecido social, material, humano, simbólico ao qual o indivíduo pertence. Manter ou desenvolver a competência é também contribuir ativamente para criar um meio favorável para si, através da criação de redes, aquisição de ferramentas, busca de informações, escolha e tratamento do espaço.

O indivíduo competente detém o saber teórico, um *know how* que lhe permite ter iniciativa, agir com autonomia, com responsabilidade, mobilizar e transpor os conhecimentos para situações novas e resolvê-las com inovação, tomar decisões, usar as capacidades e características pessoais em proveito dos melhores resultados, capitalizar a sua experiência de vida pessoal, social e profissional. De onde se depreende que

estatuto de competente não é um estado, é um processo em contínua construção.

## BIBLIOGRAFIA

- Barbier, JM (2004). *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (2.eme tirage). Paris: Presse Universitaire de France, ISBN: 2130476767
- Benner, P. (2001). *De Iniciado a Perito*. Coimbra: Quarteto. ISBN: 972-8535-97-X
- Le Boterf, G (2003). *Desenvolvendo a Competência dos profissionais* (3ª ed.), Porto Alegre: Artmed, Editora SA. ISBN: 978-85-363-0129-7
- Le Boterf, G (2005). *Construir as competências individuais e colectivas*, Lisboa: Edições ASA. ISBN: 972-41-4243-4
- McClelland, GC. (1973). Testing for competence rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, Janeiro.
- Wittorski, R. (1998). De la fabrication des compétences. *Revista Educação Permanente*, nº 153, pp: 57-69.
- Zarifian, P. (2004). *Le Modèle de la compétence* (2ª ed), Malmaison: Editions Liaisons. ISBN: 2.87880.587.